

POLIANE DE CAMPOS BRITO

CASO DE ENSINO: IRMÃOS VERDES - CULTIVANDO UM MUNDO MELHOR

Trabalho final de conclusão de curso,
apresentado à disciplina de Metodologia de
Pesquisa, ministrada pela Professora Mestra
Adélia Junglos, para obtenção do título de
especialista em Marketing Empresarial.

Orientadora: Professora Doutora Natália Reese.

CURITIBA

2015

POLIANE DE CAMPOS BRITO

CASO DE ENSINO: IRMÃOS VERDES - CULTIVANDO UM MUNDO MELHOR

Trabalho final de conclusão de curso,
apresentado à disciplina de Metodologia de
Pesquisa, ministrada pela Professora Mestra
Adélia Junglos, para obtenção do título de
especialista em Marketing Empresarial.

Orientadora: Professora Doutora Natália Reese.

CURITIBA

2015

Caso De Ensino: Irmãos Verdes - Cultivando Um Mundo Melhor¹

Teaching: Green Brothers - Cultivating a Better World

¹ Este artigo foi formatado para publicação na revista Tecnologias de Administração e Contabilidade (TAC), da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e áreas (ANPAD). A conceituação teórica, ainda que dispensável pela revista, foi acrescentada a pedido da orientadora para fins de avaliação.

Caso de ensino: Irmãos Verdes - cultivando um mundo melhor

Teaching: Green Brothers - cultivating a better world

Poliane de Campos Brito*.

E-mail: polianedecamposbrito@gmail.com

Universidade Federal do Paraná

Curitiba - Paraná

Poliane de Campos Brito* é jornalista pela UFPR, mestre em Comunicação Política e pós-graduada em Marketing Empresarial pela mesma instituição. Atua no Marketing de uma empresa paranaense do mercado B2B. Endereço: Rua Barão de Guaraúna, 31, apto 56B. Alto da Glória. Curitiba/ Paraná. Telefones: 41-3205-5769; 41- 8509-0924.

1 Introdução

João Wolf (nome fictício) tinha dúvidas se o que precisava fazer para ajudar a família traria sucesso e realização profissional. Tinha muitos sonhos, projetos e uma visão de mundo diferente da dos pais. Afinal, ele era um jovem estudante universitário, como muitos outros da época, cursava Filosofia na Universidade Federal do Paraná, em Curitiba, e morava com a família em uma propriedade rural na região metropolitana, no município de Colombo.

Apesar de fazer parte de seu cotidiano o contato com a terra e os animais, não imaginava que os rumos de sua carreira mudariam tão drasticamente. Ele não tinha exatamente o plano de continuar a ser agricultor, como os pais. Mas sabia que o sustento dele e dos irmãos sempre veio da agricultura, era o que os Wolf sabiam fazer.

A família de João deixou a cidade de Marechal Candido Rondon, no interior paranaense, e veio para a capital no intuito de conseguir novas oportunidades no principal centro urbano do Estado. Foi então que o pai adquiriu uma propriedade e iniciou o cultivo agrícola de produtos convencionais.

João via que a chácara exigia empenho físico e financeiro de todos os membros da família e os tempos eram difíceis. Era preciso que ele se dedicasse mais à chácara Verde (nome fictício), como se chamava, para que a produção de alimentos com as técnicas agrícolas e modelo de venda convencional, desse mais lucro e conforto para os pais e os irmãos.

Uma dúvida não saía de sua cabeça: como ele, um estudante de Filosofia, totalmente contrário à utilização de produtos químicos poderia ajudar o pai? João sabia que teria de tomar uma decisão em breve em prol dos negócios. "Meu pai pediu que eu auxiliasse na propriedade", contou João, lembrando-se da decisão que mudou sua vida (informação verbal, 2015).

Ele sabia que o pai precisava dele e aceitou. No início, foi a maneira como João via o mundo que deu à família uma perspectiva de qual seria, anos depois, o posicionamento estratégico do negócio: a preocupação com a alimentação saudável e o anseio por um mundo melhor fez com que a propriedade da família iniciasse o cultivo de verduras e hortaliças orgânicas.

Não havia claramente a ideia de um posicionamento de mercado, mas sim uma preocupação com alimentação e uma clara exigência do que João não aceitaria. "Eu precisei ajudar o meu pai, mas a única condição era que não utilizássemos veneno. Como eu poderia vender uma batata que eu não comeria?", questionava-se João (informação verbal, 2015). Ele não tinha a menor ideia de que a sua "posição" contrária aos agrotóxicos conduziria a família para um novo mercado.

Ainda que o cultivo de orgânicos parecesse ser o modelo mais correto e sustentável, João também temia que o cultivo orgânico não fosse competitivo e rentável. Afinal, todo o trabalho deveria ser manual, o tempo de crescimento das plantas era mais demorado, os Wolf não dominavam as técnicas necessárias e não sabiam ainda se teriam como escoar a produção.

2 A chácara

O modelo convencional de cultivo, que até então era utilizado pelos Wolf, era uma estratégia de produção em escala. Muito comum no país e majoritário até a década de 1970. Esse padrão é caracterizado pela produção voltada para a indústria e o uso intensivo de tecnologia para conseguir altos rendimentos e quantidade de produção (IPARDES, 2007, p. 33). Como não prima pela qualidade, mas pela quantidade, o modelo de produção utilizado pela família de João não oferecia nenhum diferencial ao comprador. Ele estava baseado em maximizar os rendimentos da propriedade, ou seja, não há preocupação em competir por eficiência, mas por volume. Para isso, o método convencional utiliza constantemente produtos químicos – fungicidas, pesticidas, fertilizantes, entre outros – para acelerar o processo de produção da lavoura.

Com a exigência de João de não usar nenhum componente químico, a propriedade passou a produzir organicamente e a competir pela qualidade e procedência de seus alimentos em um nicho de mercado diferenciado. Ou seja, houve uma segmentação de mercado, ainda que pensada muito mais do ponto de vista de uma exigência interna, o que PALMER (2006) afirma ser “a identificação de subgrupos de compradores que tem necessidades similares e processos de compra similares.” (PALMER, 2006, p. 154).

Mas não era tão simples produzir itens orgânicos e comercializar. As barreiras de entrada – de acordo com BAIN (1956) reguladores de conduta e desempenho das atividades das organizações para antecipar ou impedir a entrada de outros competidores – são significativas: cumprir às exigências legais, ter acesso às técnicas e insumos necessários, esperar que a terra se recupere para replantar, utilizar somente preparos de origem animal, por exemplo, o que exigia

mais trabalho manual na lavoura. Aos poucos, as medidas necessárias foram sendo tomadas para atingir aos requisitos necessários para a produção.

Da transição do modelo convencional para o orgânico, houve claramente um reposicionamento estratégico (PORTER, 1999): os Wolf escolheram o que não queriam produzir. Eles optaram pela estratégia de diferenciação como vantagem competitiva e passaram a buscar maneiras de gerar benefícios aos consumidores, que os distinguiu dos demais concorrentes, gerando “um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência”. (PORTER, 1993, p. 48).

O negócio, que iniciou instintivamente começou a tomar forma. Demorou um tempo para começarem a produzir orgânicos em maior quantidade. Ainda que instintivamente, eles analisaram as capacidades estratégicas da propriedade, para mensurar quanto poderiam produzir e perceberam que externamente, na época, em Curitiba não havia nenhum concorrente na feira e que poderiam criar um mercado diferente, paralelo ao de produtos convencionais.

Sem o conhecimento e preocupação em seguir o modelo das 5 Forças de Michael Porter (1998), eles acabaram fazendo acidentalmente uma análise do cenário. A oferta do produto era pequena, a demanda por eles também precisava ser estimulada. Apesar de haver concorrência por substituição genérica, o comprador que optava pelos produtos orgânicos compreendia, com o tempo e pelo consumo, que se tratava de alimentos completamente diferentes: eram mais saudáveis, mais saborosos e menos agressivos ao meio ambiente do que um produto convencional. Assim, para ele, o custo da mudança poderia ser alto. Esse conjunto de características fez com que os Wolf conseguissem uma vantagem competitiva no mercado em que atuavam.

O ambiente externo de atuação tinha exigências legais, econômicas e culturais que precisavam ser consideradas e contornadas para o sucesso do negócio. A propriedade precisou cumprir com todos os requisitos e ser certificada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e regularmente passou e ainda passa por fiscalizações. Economicamente, o Brasil passava por instabilidade financeira e a produção convencional tinha incentivo por parte do governo e não havia qualquer política para os produtos orgânicos. Culturalmente, era preciso estimular o consumo para alimentos de cultivos alternativos.

Talvez, se os Wolf olhassem apenas para o ambiente, eles poderiam achar que o negócio não daria certo. No entanto, foram essas condições do mercado (5 Forças de Porter) que também tornava a oferta de seus produtos mais escassa do que a demanda: não havia uma política econômica voltada para o mercado orgânico e tampouco um mercado consolidado.

O tempo de crescimento de uma planta que não recebe adubo ou agrotóxico é maior e o retorno é a longo prazo, logo, na década de 80, eram poucos os produtores (potenciais entrantes) que se interessavam pelo modelo.

Também não era um modelo voltado para a quantidade, mas pela qualidade, então, ainda que os compradores pudessem substituir orgânicos (substitutos) por frutas e verduras convencionais, seria uma substituição genérica.

A demanda pelo produto era pequena, ideal para a capacidade de produção da Chácara Verde e desinteressante para aqueles que procuravam por grandes rendimentos. A dependência por fornecedores era quase inexistente, pois os preparos e mudas são feitos com elementos gerados na propriedade e não há uso de tecnologia. A mão de obra qualificada seria o maior

desafio no futuro, quando a produção aumentasse, mas naquele momento a família dava conta do manejo das terras.

A propriedade possuía solo rico, e uma área de floresta nativa, favoráveis aos negócios. Ainda dentro do fator legal, para fazer parte do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos, o solo da Chácara Verde passou por um processo de desintoxicação e precisou comprovar aderência aos critérios exigidos: preservar as áreas nativas e os mananciais, respeitar as normas e acordos internacionais do trabalho, tratar humanitariamente os animais, e envolver-se em projetos sociais e de preservação ambiental.

A família já estava cultivando produtos orgânicos, mas por conta da exigência de João, começaram a investigar outras maneiras de cultivar sem uso de “veneno”. Na busca por informações, encontraram um método que pensava a agricultura como um sistema integrado e, assim como o cultivo orgânico, não adicionava nenhum agrotóxico, fertilizante ou coisa do gênero.

3 Semeando orgânico para colher frutos biodinâmicos

A estratégia dos Wolf, de produzir alimentos mais saudáveis, saborosos e sustentáveis e ser reconhecidos por isso, começou a ser delinear a partir da leitura de um livro alemão. O pai de João começou a ler uma tradução rudimentar de um manual de biodinâmica. No livro, ele encontrou as primeiras instruções sobre um método de cultivo que respeitava a natureza: a biodinâmica. O filho, que exigia o uso de técnicas confiáveis na lavoura da família, apoiou e resolveu investir no método. “Eu me interessava por essa coisa de pensar a agricultura como um

sistema e como uma parte. O conceito tem mais de 90 anos, mas ainda era pouco praticado no Brasil”, relembra João (informação verbal, 2015).

A biodinâmica assim como o cultivo orgânico, está baseada em maior investimento de mão de obra para o cultivo dos produtos para, em troca, estar livre do uso de elementos químicos. De acordo com DAROLT (2000), este modelo surgiu na década de 20, a partir dos estudos do alemão Rudolph Steiner. Nele, João explica que a terra, “é vista como um conjunto, e o agricultor deve integrar harmonicamente as diferentes atividades da propriedade: a horta, o pomar, as florestas, a criação de animais, as terras destinadas ao cultivo de grãos e cereais”, (informação verbal, 2015).

Para cuidar da terra, no método biodinâmico, utilizam-se preparos feitos com minerais, esterco e plantas medicinais. Além disso, os Wolf utilizam como referência o calendário astronômico agrícola para saber quando é a melhor hora de plantar, de tratar a terra ou colher os alimentos.

Com base nas informações do manual, eles começaram a aplicar o método na propriedade, mas era preciso, além de um procedimento, uma maneira de escoar a produção e de obter lucros que sustentassem o negócio.

De acordo com João, os produtos biodinâmicos são mais resistentes do que os orgânicos e mais saborosos, mas, assim como os orgânicos, ainda não são valorizados e explorados pelo mercado interno no Brasil apesar dos benefícios à saúde se comparados aos produtos convencionais. Isso ocorre, pois o método é exigente, além de não permitir o uso de agrotóxicos, é preciso respeitar os prazos para plantar, o que faz com que o retorno dos investimentos aconteça a longo prazo.

A tendência é que, assim como nos países desenvolvidos, o mercado cresça, mas, hoje, o número de produtores aptos a exportar alimentos é restrito. A grande maioria está voltada para o mercado interno. O IBD (Instituto Biodinâmico) divulgou, em 2007, que a produção orgânica – que engloba a biodinâmica – teria um crescimento de 30% ao ano. Na época, ocupava 6,5 milhões de hectares de terras, o que daria ao Brasil a segunda posição dentre os maiores produtores mundiais de orgânicos. Ainda de acordo com o Instituto, o número de propriedades orgânicas saltou de 14.866, em 2003, para 19.003, em 2004, sendo que, destas, pelo menos 80% são de agricultores familiares.

Dados disponíveis no site (<http://www.biodinamica.org.br/>) da Associação Brasileira de Agricultura Biodinâmica (ABD) – a entidade que reúne produtores e associações que utilizam o método biodinâmico – mostram que apenas 25 associados no Brasil estão cadastrados e acreditados pelo selo Demeter, ligado ao Demeter Internacional da Alemanha, certificação que comprova que a produção seguiu os métodos alemães de cultivo e é referência no mercado internacional.

As barreiras para potenciais entrantes - os controles e as penalidades - também desestimulam agricultores que pensam em grandes volumes de produção. A principal legislação que regulamenta o cultivo orgânico e biodinâmico é a lei 10.831/2003. Se durante a fiscalização pelo órgão competente, algum dos requisitos não estiver sendo cumprido, o produtor poderá ser penalizado. Dentre as penalidades estabelecidas no artigo sexto da lei estão: multa de até um milhão de reais, suspensão de comercialização do produto, condenação do produto, rótulo, embalagem, matéria prima, inutilização do produto, suspensão ou cancelamento do credenciamento, certificação, autorização, registro ou licença.

4 Comercializando a ideia

Era final da década de 80 e pai e filho começaram vendendo as hortaliças sem agrotóxico na feira de artesanato do Largo da Ordem em Curitiba, a principal feira da capital. Na época, o conceito de orgânico não era tão difundido quanto hoje. Os consumidores não percebiam facilmente o valor agregado de um produto orgânico em relação ao tradicional. Dentre todos os comerciantes, era deles a única barraca de orgânicos. Aos poucos a demanda pelos produtos aumentou e as vendas também. A partir do bom êxito na feira, tiveram a ideia de criar uma feira livre só de produtos orgânicos e surgiu a Feira Verde, que acontece até hoje em 12 localidades da capital paranaense.

Na chácara coexistia a produção orgânica e a biodinâmica. Ainda não era possível aumentar a produção e ter um posicionamento no mercado de produtores biodinâmicos, pois não haveria como atender a grandes demandas e vender o suficiente para sustentar a família. João relembra que levou um tempo para que conseguissem produzir agricultura biodinâmica em grande escala, pois neste modo de cultivo é preciso esperar a terra se recuperar para plantar novamente.

Só a comercialização em feiras não absorvia a produção (orgânica e biodinâmica) da chácara. Era uma forma muito interessante de vender, pois gerava uma relação entre o produtor e o comprador ao redor da procedência do alimento, mas não era suficiente.

Os canais de distribuição não eram de fácil acesso e configuravam uma forte barreira ao negócio. Era preciso encontrar outras maneiras de levar os produtos até o consumidor para que dentro da dinâmica competitiva, a chácara lucrasse. Para isso, mesmo sem entender muito bem

de estratégias de marketing, resolveram que era preciso iniciar um novo ciclo de mercado, diversificar os pontos de vendas para aumentar o consumo dos alimentos. Os Wolfs aproveitaram as lacunas estratégicas – oportunidades no ambiente competitivo ainda não exploradas (JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON, 2007). Atuaram em três frentes: feiras (espaço estratégico), gerar experiência ao consumidor (abrindo um restaurante e oferecendo um serviço complementar) e mercados convencionais (segmento substituto).

Uma parte era vendida no mercado convencional, competindo por preço e qualidade com alimentos não orgânicos. “No começo, nós vendíamos para o público em geral: Ceasa, mercados convencionais, mercado municipal e restaurantes vegetarianos”, explica João (informação verbal, 2015).

A ideia era crescer assumindo uma posição menos vulnerável. “(...) O estabelecimento de tal posição pode assumir muitas formas – solidificar relações com clientes favoráveis, diferenciar o produto, substantiva ou psicologicamente, por meio de marketing, integração para frente ou para trás, estabelecer liderança tecnológica” (PORTER, 2006, p. 101).

Paralelamente, envolveram-se em iniciativas e projetos com foco nos alimentos orgânicos até que pudessem produzir em maior escala produtos biodinâmicos. Ao longo desse percurso, algumas discordâncias internas, entre os familiares, culminariam em uma mudança nos negócios.

5 Multiplicando a experiência biodinâmica

A chácara Verde já tinha mais de três décadas de história dedicadas à agricultura orgânica e biodinâmica. João Wolf, agora casado e experiente, e sua esposa Elisa Wolf (nome fictício), passariam a cuidar dos negócios da família. Os pais e os irmãos deixariam de ajudar na administração. O casal precisava decidir os novos rumos dos negócios da família: o cultivo de alimentos biodinâmicos e orgânicos. A mudança trazia a oportunidade para repensar as estratégias utilizadas até então.

Eles já tinham experiência com o cultivo de alimentos biodinâmicos e orgânicos: mais de três décadas produzindo e vendendo produtos da chácara localizada na região metropolitana de Curitiba. Também conheciam muito bem a rede de escoamento da produção: mercados, feiras e restaurantes.

Com a nova administração da chácara, houve também uma decisão por compartilhar a alimentação saudável com famílias curitibanas de uma maneira inovadora. João Wolf decidiu abrir um restaurante que seria muito mais do que um estabelecimento do ramo de alimentação, seria um ponto de encontro das pessoas que valorizam e consomem agricultura orgânica e biodinâmica e um centro de disseminação das ideias por trás dos conceitos.

Da ideia de multiplicar e criar experiências gastronômicas com um novo projeto surgiu o restaurante Biológico Amor (nome fictício), uma extensão da chácara. A família decidiu repensar toda a identidade e apresentação do negócio, desde encontrar um nome para a chácara que correspondesse a essa nova realidade até a pensar em um projeto que pudesse gerar experiências positivas com o alimento biodinâmico.

A Chácara Verde passou a se chamar Chácara Irmãos Verdes (nome fictício), com o intuito de fazer alusão aos Irmãos *Grimm*, os contadores de história.. “Nós temos um pouco a ver com

os Irmãos Grimm, pois também queremos fazer parte da história das pessoas”, afirma João, Wolf, proprietário do restaurante Biológico Amor (informação verbal, 2015). A chácara tem seis funcionários, produz em média 150 caixas de verduras na semana em 10 hectares.

O restaurante absorve parte da produção da chácara e transforma as matérias primas em produtos de maior valor agregado, preservando os nutrientes. O público que o estabelecimento atende é segmentado, entende a importância de consumir produtos de procedência e de cultivo biodinâmico e está disposto a consumir preparos diferentes e pagar por eles.

A propriedade continua tendo papel central, ao produzir alimentos frescos e de alta qualidade, mas para escoar essa produção e ao mesmo tempo criar uma experiência que atingisse também as famílias que fazem suas refeições fora de casa surgiu a ideia de abrir um restaurante biodinâmico. Um estabelecimento que oferecia os serviços convencionais de alimentação, mas que tinha o diferencial de servir preparos biodinâmicos, com produtos frescos, variados de acordo com a disponibilidade da estação. Mas não era somente um local para as pessoas se alimentarem, também uma referência de experiência gastronômica biodinâmica.

João explica que “a ideia do restaurante é gerar valor agregado e ter uma loja para comercializar. A chácara ajuda o restaurante, pois você tem todos os dias produtos frescos, orgânicos e biodinâmicos. E o restaurante é uma forma de escoamento garantido, pela grande demanda. É um local de encontro e difusão e para o consumidor pensar na ideia”, explica o conceito do estabelecimento.

A chef Elisa Wolf, esposa de João, é quem comanda a cozinha. Ela utiliza principalmente ingredientes biodinâmicos, a maioria produzida na chácara Irmãos Verdes. O cardápio varia de acordo com os produtos da estação e traz combinações ricas em valor nutritivo.

O Biológico Amor fica aberto de segunda a sábado, serve pratos no modelo à la carte no horário do almoço. O estabelecimento tem capacidade para 100 pessoas, serve preparos vegetarianos e veganos – não consomem alimentos de origem animal –, mas também possui opções de carne e peixe. Não há a comercialização de refrigerantes e os sucos são todos naturais, sem adição de açúcar ou água e possuem combinações inusitadas, por exemplo: cenoura, maçã, abacaxi, beterraba, gengibre, couve, escarola, salsão, salsinha, azedinha, chicória e limão.

Também no restaurante são vendidos pães e geleias preparados com ingredientes da propriedade e seguindo os princípios biodinâmicos. O cliente compra os itens e pode levar para fazer as refeições em casa ou no trabalho, uma proposta que não se inicia e encerra no estabelecimento, mas que quer fazer parte do cotidiano das pessoas.

O restaurante que foi inaugurado em 2013 e funcionou até abril de 2015, mas era inviável financeiramente. Diante disso, era preciso encontrar uma forma de continuar a escoar a produção dentro de um segmento de mercado diferente: as pessoas que optam por fazer boa parte das refeições em casa e prezam por alimentos de boa qualidade e procedência.

6 Situação problema

Como parte de uma estratégia de diversificação em novo mercado, o restaurante foi fechado e passou-se a dar atenção a uma nova experiência: o *delivery* de verduras. Em Curitiba existem iniciativas para entrega de verduras em domicílio, mas nenhuma delas, de acordo com Wolf, comercializa produtos biodinâmicos e tem uma escala de entrega.

Para chegar a consumidores que preferem a comodidade de suas casas para realizar as refeições, a Chácara Irmãos Verdes possui um programa de entrega de verduras e legumes inovador no mercado curitibano. Através do site da propriedade, as famílias sinalizam o interesse e informam um endereço para entrega em um cadastro. Com base nessas informações, uma cesta de verduras é preparada com, no mínimo, 12 a 15 produtos.

O programa acontece às terças, quartas e sextas e dá ao consumidor praticidade e confiança. “Você faz um cadastro e entregamos na sua casa. É uma caixa de verduras da chácara com os principais produtos da estação, são colhidos no mesmo dia e estão fresquinhos”, explica João (informação verbal, 2015).

Caso a família que contratou o combo – caixa de verduras da chácara com os principais produtos da estação – precise viajar, ela pode indicar outra pessoa para receber as verduras e legumes. Hoje são 100 clientes cadastrados. “Não fizemos nenhuma ação promocional, todos são clientes por indicação, alguns frequentavam o restaurante. Já fomos feirantes, tivemos um dos primeiros restaurantes vegetarianos de Curitiba e temos uma boa rede de contatos nesse meio de alimentação saudável”, revela o proprietário (informação verbal, 2015).

Até a distribuição foi pensada para gerar baixo impacto ao meio ambiente desde a logística até a embalagem, do tipo refil, como o cliente pode ler no site: “A natureza já deu a sua cota de sacrifício, por isso fazemos questão de produzir e comercializar da maneira mais sustentável possível. Estamos muito próximos, a 22 km do centro de Curitiba, o que nos permite uma distribuição sem grandes impactos ambientais. Para a entrega, adotamos uma caixa padrão ‘refil’, vai e volta, durável e reciclável” (retirado do site da propriedade, 2015).

No site da propriedade (www.irmaosgreen.com.br/), há a ideia central da experiência biodinâmica e define uma segmentação e posicionamento de mercado específico para o *delivery*: “Não somos produtores convencionais - ao invés de produzir qualquer coisa, a qualquer custo, envenenando as pessoas, a terra, a água e o ar, escolhemos cultivar alimentos livres de herbicidas, pesticidas, agrotóxicos e adubos químicos. Não somos predadores do meio ambiente - para nós, o ser humano, o solo, as plantas, a água, o ar e os animais são organismos vivos e interdependentes, teia da vida e do futuro que queremos.” (retirado do site da propriedade, 2015).

Popularizar a ideia para aumentar o número de clientes não é necessariamente o objetivo dos Irmãos Verdes. A estratégia deles está voltada para segmentação de mercado, além disso, internamente não teriam volume de produção suficiente para atender à demanda e logística eficiente para distribuir. Eles estudam maneiras de melhorar a logística, hoje feita por meio de vans, para atender melhor seus clientes e gerar ainda menos impacto ao meio ambiente. Os proprietários também já implantaram, por meio de parcerias, pontos físicos na capital – uma espécie de quiosque – para que as pessoas possam retirar suas caixas.

Além do programa de entrega, a chácara também comercializa seus produtos para escolas particulares e pretende criar um programa de visitas para esse público, para que as crianças entendam a diferença entre o alimento que comem e o convencional. “Estamos pensando em um programa de visitas, para criar um ambiente para servir a refeição. O propósito é estender esse trabalho com visitas, fortalecer a marca, que tem como preocupação verduras biodinâmicas, com o foco em famílias”, explica João (informação verbal, 2015).

O foco principal do programa de visitas é dar a oportunidade às crianças de terem contato com animais e plantações e, dentro deste contexto de imersão, abordar assuntos como

alimentação saudável. “Estamos estudando a possibilidade de atendimentos diferenciados, com eventos e contação de história e até uma visita à floresta de Araucária da propriedade”, pensa o proprietário (informação verbal, 2015).

O programa não se restringiria somente aos clientes, mas àqueles que têm interesse em uma experiência biodinâmica. João aposta na experiência como um vetor de multiplicação do negócio. “Visitar uma chácara onde a criança é recebida por ovelhinhas, vai colher morangos, depois vai ver a horta. Ela vai chegar em casa e contar algo que viu e talvez comprar verduras também. Aos poucos você cria uma estrutura de negócio. Podemos fazer algo mais programado com 3 visitas, uma para plantar a batata, depois de 45 dias fazer um trato cultura com alguma preparação biodinâmica e na colheita e vai colher”, imagina (informação verbal, 2015).

7 Notas De Ensino

Resumo: O relato e as escolhas que levaram uma família de agricultores a cultivar alimentos biodinâmicos e orgânicos é o foco da abordagem desse caso. A partir da decisão de não utilizar veneno na plantação, a venda de produtos não convencionais passou a ser um desafio para a família. Para isso, fizeram inúmeras tentativas – desde feiras, fornecimento para mercados, até a abrir restaurante para gerar experiência aos consumidores – que culminaram em um modelo de negócio diferente, personalizado e prático para os adeptos da alimentação saudável: o combo de verduras.

Palavras-chave: alimentos biodinâmicos; alimentos orgânicos; delivery de verduras.

Abstract: The report and the choices that led to a family of farmers to cultivate biodynamic and organic food is the focus of approach to this case. From the decision not to use poison on the plantation, the sale of non conventional products has become a challenge for the family. For this, they made numerous attempts - from trade, supply to markets, open of restaurant to generate experience to consumers - culminating in a different business model , personalized and practical for supporters of healthy eating : the combo of vegetables.

Keywords: biodynamic foods ; organic food ; delivery of vegetables.

Fonte de dados

O caso acima narrado relata uma história real. Os nomes dos personagens, da propriedade e do restaurante foram substituídos por fictícios.

Objetivos didáticos

Levar o leitor a reflexão sobre a necessidade de posicionamento e segmentação de mercado para determinados tipos de negócios. Pode ser utilizado em turmas de pós-graduação e MBAs nas áreas de Marketing ou Empreendedorismo.

Espera-se contribuir para que o leitor tenha familiaridade com o tema agricultura biodinâmica; possa analisar as tomadas de decisão dentro desse mercado específico; entender os desafios enfrentados pelos pequenos agricultores e a necessidade de estratégias e modelo diferenciado para sustentar a fragilidade do tipo de negócio; e desenvolver habilidades de raciocínio e de negócio para gerar valor agregado aos produtos e serviços.

Sugestão para análise do Caso

Leitura individual antes da aula e discussão em sala de aula em pequenos grupos.

Roteiro de análise

Com base no caso, o professor pode seguir o seguinte roteiro de resolução:

1. Introdução: os alunos devem sintetizar os principais pontos do caso.
2. Semeando orgânico para colher frutos biodinâmicos: os alunos devem levantar aspectos que levaram à mudança de direção do negócio e quais os desafios para isso.
3. Comercializando a ideia: pontuar quais foram as tentativas para comercializar os produtos, os pontos fortes e fracos de cada uma delas.
4. Multiplicando a experiência biodinâmica: deve indicar identificar quais são os mercados de possível atuação dos Wolf.
5. Situação problema: devem propor outras alternativas para superação do dilema ou sugerir melhorias nas ações que já estão sendo pensadas. E sugerir bases teóricas que poderiam auxiliar na tomada de decisão.

Roteiro de perguntas

1. Identifique os fatores (legais, ambientais, tecnológicos, econômicos e socioculturais) que compõem o ambiente de atuação do cultivo de biodinâmicos?
2. Descreva, com base no texto, elementos que compõem a chamada 5 forças de Porter (concorrentes, potenciais entrantes, fornecedores, substitutos, compradores) dentro da realidade enfrentada no case.
3. Aponte as principais barreiras de entrada no mercado de comercialização de produtos biodinâmicos.

4. Quais foram as alternativas encontradas pela família para escoar a produção?

Indicações Bibliográficas

CERIZZA A. A. & V. O. F (2006, novembro). Empreendedorismo e empreendedores: uma revisão bibliográfica. *Anais da XIII SIMPEP* - Bauru, SP, Brasil

VIZEU, F.; GONÇALVES, S (2010). A. *Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.

SIQUEIRA, J. P.; BOAVENTURA, J. M. G (2012). *Estratégia para corporações e empresas*. São Paulo: Cengage Learning.

CERTO, S.C; PETER, J. P; MARCONDES, R. C.; CESAR, A.M. R (2005). *Administração Estratégica*. 2 ed. Porto Alegre: Pearson.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S (2010). *Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica*. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, Edição Especial, art. 2, pp. 33-49.

D'ANGELO, A. C; SCHNEIDER H.; LARÁN, J. A. (janeiro a março, 2006) *Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras*. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 1.

Referências consultadas:

BAIN, J. *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass: HarvardUniversity,1956.

BRITO, P. C. (2015). *Entrevista com proprietário da chácara Irmãos Verdes*. . Entrevistador: Poliane de Campos Brito. Curitiba.

DAROLT, M. R. *As dimensões da sustentabilidade: um estudo da agricultura orgânica na Região Metropolitana de Curitiba-PR*. Curitiba, 2000. Tese de doutorado – UFPR.

GAZETA DO POVO. *Cozinha orgânica é destaque* (2015). Recuperado em 30 de março de 2015, de <http://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/cozinha-organica-e-destaque-amore-bio>.

INSTITUTO BIODINÂMICO (2015). *Site institucional*. Recuperado em 20 de abril de 2015, de www.ibd.com.br.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL E INSTITUTO AGRÔNOMICO DO PARANÁ - IPARDES (2007). *O mercado de orgânicos no Paraná: caracterização e tendências*. – Curitiba. Recuperado em 20 de junho de 2015, de www.iapar.br/arquivos/File/zip_pdf/mercado_organicos_2007.pdf

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. WHITTINGTON, R (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.

PALMER, Adrian (2006). *Introdução ao Marketing: teoria e prática*. Tradução Adriana Salles Gomes, Marcelo Ferlin Assami. São Paulo.

PLANETA ORGÂNICO. *Terra preservada*. Recuperado em 02 de abril de 2015, de <http://planetaorganico.com.br/site/index.php/terra-preservada/>

PORTER, M. E (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Hardcover.

PORTER, M. E (1999). *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In: _____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus. Cap. 1, p. 27-45.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (2003). *Lei número 10.831, de 23 De Dezembro De 2003*. Recuperado em 02 de fevereiro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.831.htm

WALKER Jr., O. C. et al. *Marketing strategy: planning and implementation*. Boston: Irwin. 1996.